一分看实力，九分看时机！

抓住时机的人

（日）福本皓子 著 李昭欣 译

错过时机的人

从遵守时间（TIME）到掌握时机（TIMING），从消极时间管理法到积极时机管理法！

Timing Management

中国工信出版集团

COAY
Books

目录
Content

- 第1节：抓住时机的人，错过时机的人(1)
- 第2节：抓住时机的人，错过时机的人(2)
- 第3节：抓住时机的人，错过时机的人(3)
- 第4节：抓住时机的人，错过时机的人(4)
- 第5节：抓住时机的人，错过时机的人(5)
- 第6节：抓住时机的人，错过时机的人(6)
- 第7节：抓住时机的人，错过时机的人(7)
- 第8节：抓住时机的人，错过时机的人(8)
- 第9节：抓住时机的人，错过时机的人(9)
- 第10节：抓住时机的人，错过时机的人(10)
- 第11节：抓住时机的人，错过时机的人(11)
- 第12节：抓住时机的人，错过时机的人(12)
- 第13节：抓住时机的人，错过时机的人(13)
- 第14节：抓住时机的人，错过时机的人(14)
- 第15节：抓住时机的人，错过时机的人(15)
- 第16节：抓住时机的人，错过时机的人(16)
- 第17节：抓住时机的人，错过时机的人(17)
- 第18节：抓住时机的人，错过时机的人(18)
- 第19节：抓住时机的人，错过时机的人(19)
- 第20节：抓住时机的人，错过时机的人(20)
- 第21节：抓住时机的人，错过时机的人(21)
- 第22节：抓住时机的人，错过时机的人(22)
- 第23节：抓住时机的人，错过时机的人(23)
- 第24节：抓住时机的人，错过时机的人(24)
- 第25节：抓住时机的人，错过时机的人(25)
- 第26节：抓住时机的人，错过时机的人(26)
- 第27节：抓住时机的人，错过时机的人(27)

第1节：抓住时机的人，错过时机的人(1)

抓住时机这种行动与写真摄影按下快门很相似。就是这里！这一决定性的瞬间千万不能错过。先要具备这样的价值观和愿景以及热切的愿望：“自己想要拍摄些什么？想要什么？”同时还要仔细观察被拍摄的对象，预测、判断状况的变化。当然了，如果不具备快速按下快门的技术，就拍不成照片。

好莱坞电影导演一般的工作流程是这样的。“想要制作出什么样的电影？想要传达给观众什么样的信息？”这些东西都拥有明确的想法以后，在摄影现场，天气、演员、工作人员的状态、现场的气氛这些统统需要观察、判断，一切状态都完备以后，在这个时机下，导演才会说出：“action”，进入摄影流程。

在体育界，也是如此。那些总能取得优异成绩的运动员总是抓住了最好的时机。例如，温布尔登网球公开赛中获胜的网球选手，他们完全超越了“我想要取胜”的思想状态，而是具备了“无论做什么都必须要赢”的强烈愿望。怀着这样求赢心切的愿望，他们平时仔细地观察对手情绪上的变化和动向，预测对手下一个瞬间会采取何种行动，判断自己现在应该如何应对。他们并不是急于追求比赛的得分，而是把全部精力都集中在眼前对手的动作和网球的动向上。“就是这个时候，这一点！”在最关键的时机，没有强扣杀或者是截击(不等球落地即击回)技术的话，很难得分。

我们再从日常生活中考察一下，其实抓住时机并不是十分特别的事情。时机，人人都能够抓得住。究竟怎么做，才能有效及时地抓住时机呢？抓住好时机、制胜时机，取得好结果的要诀在什么地方呢？

我们一起来分析一下那些抓住时机、取得成功的人士，发现他们有一个共通的特点，他们牢牢地抱有这样一个价值观：究竟什么是最重要的呢？自己想要成为什么样的人？自己想要如何去做？自己和对手会怎么样呢？这些成功人士总是在考虑诸如这些愿望、目标。同

时，他们总是仔细地观察周围和对手的状况、心态情绪的变化，预测判断“现在不付诸行动的话，会怎么样？”然后当机立断，就是此时此刻，他们总是具备这种抓住时机行动的勇气和决断力。

第2节：抓住时机的人，错过时机的人(2)

另外，抓住时机的时候，还需要掌握能够有效地采取行动的技术、信息、网络。抓住了一个行动发挥最大效果的最佳机会——就是所谓的“时机”（timing）而抓住时机后就要采取最佳的行动，就要以“价值观和愿景”为机轴，这时候需要具备观察力、预测判断力、行动力与技术。

机轴“从价值观和愿景出发”

——抓住时机的引擎

必须要清晰地认识到“对自己来说，究竟什么是最重要的？”“自己究竟想要什么？想要如何去做？”没有这样的价值观和愿景的话，就根本无法抓住时机。价值观和愿景是抓住时机的两大引擎。要做到抓住时机而行动，就必须具备这样的真实心态：“我想要这样做，想要达成这样的状态。”总而言之，就是“并非是否能做到，而是是否想做到”。

针对对手展开行动的时机最重要的因素就是“希望对方达成什么状态”“希望对方具备什么样的心态”等，诸如希望对方通过体会成就感而拥有自信，希望对方快乐。对方的想法、意愿和对方达成一种什么样的关系、拥有什么样的愿景，这些都十分重要。

抓住时机去行动，还需要一种“瞬间的爆发力”。最终不是“是否能做到”，而是“想要这么做”。全身心地涌起一股就是“现在”想要抓住时机的积极性和勇气。

三大力量——观察力、预测判断力、行动力与技术力

（1） 观察力

对于自己、对方、环境的现状、今后的变化、现在应该注意的问题等的所见、所闻、所感、所思、所想。

“当下的时机”就等于“今时今日”，这种时机没有正确的答案。最佳时机就是此时、此地、此种状况，因对手的变化而有所改变。要抓住时机最重要的是，要仔细观察自己和他人的动向、变化。所谓的“动

向”不仅仅是指周围的状况、环境、对方的行动计划，还包括观察、感觉和想象对方的情绪心理动向、变化（如喜、怒、哀、乐），自己的行动计划以及对方的行动计划，自己的心情和对方的情绪变化等。

例如，一个优秀的销售人员，总是在若无其事却又仔细地观察顾客的动向，客户想要询问什么，客户在犹豫什么，从而感知客户的目的，抓住最佳时机切入话题。

第3节：抓住时机的人，错过时机的人(3)

（2）预测判断力

开始预测、判断现在行动的效果以及现在不行动的风险。

“就是现在，这一刻在当下的时机里，如果不行动的话，会怎样呢？自己，对方，自己和对方之间的关系如何？结果呢？”每天，你周围的状况以及对方的心情和情况都会有所变化。仔细地观察这些，确定现在就行动的话，会有什么样的效果；现在不行动的话，又会带来怎样的风险。最重要的就是预测以前的事情，判断出应该怎么去做。

例如，有很多人虽然明白确认是最重要的，但总是拖延。当你感觉到“这样行吗？”的时候，就应该立即意识到“应该是那样的吧！”在这个时机下不确认的话，会陷入怎样的事态当中，最重要的一点，就是预测判断力与良好的结果息息相关。

（3）行动力与技术力

运用自己的技术、技巧、方法、信息、网络等这些能够带来最大效果的元素，现在就开始行动吧！

“就是现在，今时，今日，即刻！”抓住这个时机开始行动，能够拿出结果的人拥有行动力、技术力。行动力、技术力包含着“人际关系中的交流沟通能力”（具体包括沟通手段的选择、会见、电话、写信、邮件、传真或者是选择地点等），还有信息收集能力、利用网络的能力、语言和技术的能力。抓住时机展开行动的时候，选择你个人认为最有效果的、最适合的方法和技术是十分重要的。

“自己想要怎么做？”“自己想要达到何种状态？”“自己和对方想要达成一种什么状态？”常常思考这些的人，经常会自我钻研。为了保证随时都能够采取最佳的行动，最重要的就是注意收集各种信息，锻炼自己的技术、知识、沟通技巧和能力。

例如，赞扬别人的时候，不仅仅可以说“加油啊！”，还可以说“看到你努力上进的样子，也激励了我的干劲儿，我也要加把劲儿了！”这

样一来，会更加提升对方的能量。批评的时候，如果说：“你什么都不行。”对方听了会觉得被责备而丧失干劲儿。若你的批评是想要给对方增加干劲儿的话，这种做法就适得其反了。如果你具备良好的沟通技巧，能够让对方听到你对他的某些做法不满后，还能把对方的行动纠正过来，“怎么做才能更好一些呢？自己要好好考虑一下了。”这样的沟通，一定会产生良好的结果。

第4节：抓住时机的人，错过时机的人(4)

抓住时机的工具是记事本

“想到了，就是最佳的行动时间！”话虽如此，但有些事情还是无法马上行动。吃饭的时候，开会的时候，夜晚上床就寝的时候，突然脑子里会闪现出一些点子创意来：“OK!就这样办吧！”“明天给××打电话吧。”诸如此类的事情，有时候会浮现在你的头脑中。每当这个时候，不要忘记灵光一闪的点子，在这个时机下，赶快做好记录吧。最重要的不是记忆，而是留下记录。好不容易灵光一闪的点子，应该在最佳的时机做好记录。

给大家讲一个以前我的一位好友在一家企业的产品企划、促销部门工作时候的事情。他跟同事们一起吃饭的时候，脑子里突然涌现出一个新产品开发的创意，当时没有带记事本，就记在筷架子上，然后立即回到公司，执行这个创意。有一次他和一家公司的董事长一起吃饭，他觉得对方说的很有道理，就说：“这是一个很好的点子，我要马上记下来”，说完立即取出记事本，记下来。那些在工作上能力突出的人都有一个共通的特点：脑子里有想法，就立即记录下来，然后马上执行。

再讲述一个笔者数年前的经历。有一次我在电车里看到挂在拉手上的广告，脑海里浮现出一个创意，马上记录下来，回家以后做了一个企划书，最后执行了这个项目，取得了很好的效果。

要抓住时机，我建议大家外出时要随时带着一个记事本，还要准备一个笔记本放在床头备用。

接下来，我将向大家介绍各种各样的案例。读者可以参见本书第一部分中提出的“机轴（价值观和愿景）”与“三大力量（观察力、预测判断力、行动力与技术力）”，从而可以开发并提高你的“抓住时机的能力”。

1?寒暄的时机

一旦错过打招呼的时机的话，就会很茫然，不知道究竟什么时候寒暄比较合适。四目相对的时候，大声地说出：“早上好！”有效地做到这种寒暄的话，就达到了有效地传达与沟通，双方的心情都会很愉快。但是，如果寒暄的时机不当的话，即便是说出口了，彼此也感受不到愉悦。寒暄打招呼是全世界共通的构筑人际关系的第一步。从孩童到大人，每个人都要认识到寒暄打招呼的重要性。

第5节：抓住时机的人，错过时机的人(5)

虽然是童叟皆知的道理，“明明知道却不去做的话，就如同不知道”。

实践最重要。寒暄的时机更是重中之重。时机恰当的话，就会及时有效地将“尊重重视对方”的心意传达过去。四目相对的一瞬间，就是寒暄的最佳时机。稍后再寒暄的话，就会显得做作，不自然。

寒暄的时机决定了对方对你的第一印象以及你跟对方的关系。甚至和销售额以及团队成员的干劲儿息息相关。无论什么样的设备投资，要启动运行都需要具备思想和心灵的人来执行。每天在恰当的时机进行寒暄的话，毫无疑问会提升整个团队的工作效率和积极性。

EX

清晨第一声寒暄可以激发部下的干劲儿，并提高其工作效率

岛崎先生是某个重组金融系统的项目领导。有一天清晨，他一看见部下佐藤，就立即打招呼道：“佐藤，早上好！昨天工作到那么晚，辛苦了。现在工作进展到什么程度了？有没有什么困难？”

于是，佐藤就把怎样组合系统会令使用者更得心应手、恰好从昨天开始感到棘手等情况都说了出来。岛崎先生一年前曾经有过同样的金融系统重组工作经验，因此给佐藤提供了很多建设性的意见和建议。

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

岛崎先生希望佐藤作为这个项目的一员，能够成为其他成员的带头人。

（1） 观察力

岛崎先生察觉到佐藤最近这一两周加班的时间有点多。从他的表情和走路姿势感觉到他好像很疲劳，甚至有可能走路都要撞墙。

（2） 预测判断力

“现在打招呼的效果”如果佐藤有什么困难的话，自己可以说些犒劳安慰的话，就会更容易商量交谈一些。

“现在不打招呼的风险”现在不跟他打招呼寒暄的话，佐藤恐怕会认为上司对自己不闻不问，漠不关心，会心情不佳，感到很寂寞。

（3） 行动力技巧

四目相对的一瞬间，满面笑颜地说道：“佐藤，我知道你一直都很努力。”加上这一句话的话，就是犒赏他的努力。同时，也要积极地问他有没有自己能够帮着拿主意的地方。

第6节：抓住时机的人，错过时机的人(6)

EX

寒暄中没有“以后”

木下先生是西餐馆的员工，每天傍晚6～8点这段时间，他都要手忙脚乱地招待顾客。尤其是今天，餐馆里的员工比较少，他比平常更加忙碌。就在忙得不亦乐乎之际，餐厅入口的大门开了。就在这一瞬间，木下先生脸上立即洋溢着明快的笑容，打招呼道：“您好！欢迎光临！”遂走到门口迎接。客人说：“我是预约过的田中。”木下随即说“是田中先生啊。我一直在等着您呢！欢迎光临！今天真是太热了。”客人田中说道：“是啊。真热。我今天要冰镇啤酒。”“好的。谢谢您。我这就给您拿啤酒去。”

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

木下先生对特地光顾的顾客传达了自己的感谢和敬意，让顾客切身感受到自己在这里受到了最好的招待，“来这家店真是太好了。”

（1） 观察力

田中先生从很多店中选择了我们这家店，一定要做到让他满意。这么热的天，应该建议他喝冰镇饮料（啤酒）。

（2）预测判断力

“现在寒暄的效果”客人光临本店，传达出自己从心里表示欢迎的心意，这样会令客人心情盎然。

“现在不打招呼的风险”不寒暄的话，客人会感到很失望：“我明明预约了的……”兴高采烈来吃饭的心情就会受到影响。

（3） 行动力技巧

在客人光临的一瞬间，发自内心的微笑以及大声的寒暄能够将自己的心意准确地传达给对方。“欢迎光临！”并非一般通用，叫出对方

的名字，说一句符合对方身份的寒暄语，再补充一句能够引起对方回应的话。

第一印象是依靠数秒钟的寒暄时机决定的。笑眯眯的，然后出声打招呼。要知道，在寒暄中没有“以后”。时机恰当的寒暄能够控制一个店的营业额，这句话绝非言过其实。

在你真正忙得不可开交之际，这一瞬间才能真正检测出你的职业素养。无论有多忙，对顾客进来视而不见的话，或者是不打招呼的话，就是失职。自己忙得不可开交之际，还笑眯眯地说声“欢迎光临”，仅凭这一句话，客人对你的印象就完全改变了。第一印象没有第二次。即便是以后再寒暄，也无法把自己的心意传达给顾客了。是谓“时机已过”。

第7节：抓住时机的人，错过时机的人(7)

EX

出现问题以后，最初的寒暄从致歉开始

做销售的小田切上个月因为延误交货日期，给客户（C公司）带来很大麻烦。于是他和分店长一起去道歉。之后，很长时间，C公司都没有跟他们联络。大约过了两个月，C公司发来了订单。接电话的是小田切，他只是接受了对方的订单，说声“知道了”。交货那天，小田切去C公司拜访，对前些日子交货延误的事情只字未提。

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

小田切想要构筑和C公司的信赖关系，增加销售额。

（1） 观察力

小田切出现错误后的第一个电话。C公司的采购人员表面上看跟平常没有两样，但并不表示他忘记了小田切的错误。他在注意小田切的应对。

（2） 预测判断力

“现在重新道歉的效果”现在，如果小田切再一次重新道歉的话，C公司的采购人员明白小田切的诚意。“他是深刻地反省了那次延误交货的事情。”

“现在只字不提的风险”“他以为上次那件事情过来道歉就完事大吉了？”C公司采购人员对小田切缺乏常识和诚意非常失望。同时，也会对小田切的公司如何教育员工心存疑虑，彼此的信赖关系瓦解。

（3） 行动力技巧

小田切接电话的时候，应该立即说：“上次给您造成了很大麻烦。对不起。发生了上次那样的事情，这次您还跟我们订货，万分感谢。”这样寒暄中就补充了一些小田切和对方之间最近发生的事情。

EX

自己为难的时候，就是寒暄的最佳时机

机械厂的董事长安井先生刚刚配备了一个女秘书，叫深泽。因为才任该职位3个月，深泽小姐干劲儿十足。每天清晨，安井先生刚来到公司，深泽小姐马上就将茶水和报纸拿到董事长办公室，精神抖擞地打招呼：“早上好！”安井先生也微笑地报以寒暄，彼此心情愉快地开始一天的工作。这样的寒暄渐渐成为固定习惯模式。有一天清晨，安井先生满脑子里都琢磨着一个关乎公司生死存亡的重要工作问题，心思重重地来到公司。秘书深泽小姐像平常一样跟他打招呼，安井先生低着头没说话，默默地浏览着文件。深泽小姐脸上呈现出很悲伤的神情，默默地回到自己的座位上。

第8节：抓住时机的人，错过时机的人(8)

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

安井先生希望深泽小姐能够尽快适应秘书的工作，提升工作能力。希望她能够在工作中发扬积极主动的精神。

（1） 观察力

深泽小姐最近好像逐渐地适应了秘书的工作。平常总是一成不变地微笑着跟董事长打招呼。按照指示，毫无差错而又无微不至地执行工作。

（2） 预测判断力

“现在寒暄的效果”深泽小姐平时很介意上司的反应，为了避免她产生不必要的担心和不安，无论什么时候都要以平常心回应她，这样她才能集中精力开始一天的工作。

“现在不打招呼的风险”工作经验尚浅的深泽小姐会暗自烦恼：“领导为什么今天没有跟我打招呼呢？自己是不是做了什么令他不满意的事情了？”也许会因此分神，无法集中精神投入到工作中。

（3） 行动力技巧

自己无论遇到什么困难的事情，都不要让周围的人感觉到。领导更是要学会控制自己。深泽小姐进来以后，安井先生应该看着她的眼睛，跟她打招呼。

人类是有心的动物。很多时候，和对方的交流能够左右心情，影响行动。尤其是早晨的寒暄是开始愉快一天的最佳时机。早晨的寒暄能够影响一天的心情和工作效率。“为什么早晨这么好的时机下，对方没有回应我的寒暄呢？”当时就会产生这样的郁闷心情。而对商务伙伴，则应该考虑到：最佳时机的寒暄，将会对商业产生多大的影响。

遇到不顺利的事情，恐怕你的心情从大清早开始就一落千丈。还要作出重要的决断，头脑中肯定是因为这些事情而塞得满满的。

然而，就是在这种自己感到最为难头痛的时候，最应该意识到这就是人和人之间寒暄的最佳时机。和对方四目相对的一瞬间，进行寒暄的话，能够把对对方的感情和心绪全部有效地传达过去。面色阴暗地打招呼的话，对方会感到很不安。寒暄里没有第二次，不能进行修正。四目相投的一瞬间（时机）进行的寒暄能给对方留下什么印象，能够带来什么样的影响，意识到这些十分重要。

总结：寒暄中没有“以后”

第9节：抓住时机的人，错过时机的人(9)

寒暄的时机就在：

1) 四目相投的瞬间就是最佳寒暄时机。

2) 入口处的大门打开的瞬间，看见对方的瞬间，就是最佳寒暄时机。

寒暄的最开始和最后要微笑地紧紧地盯着对方的眼睛，大声地把心情传达给对方。叫出对方的名字，说出符合对方身份、状况的寒暄语言，附加上对方能够反馈的语句。

尤其是第一印象将由数秒钟的寒暄时机决定。

2?表扬的时机

无论是孩童还是大人，都会因为得到别人的表扬而感到开心愉悦。心情愉悦的话，做事的干劲儿就会汩汩地高涨。你有没有在令对方开心这方面下工夫呢？所谓的表扬高手就是能够在最佳时机赞美他人的人。赞美的语言固然也很重要，不过意识到表扬的时机，然后再对对方实施表扬，这样会更有效。如果是在很差的时机之下，赞美的话，赞美的语言和事情连自己都会觉得矫揉造作。

别人成功的时候，固然是赞美的一个很好时机。但是，一个能激发出部下士气和能力的优秀领导绝不会将表扬的时机仅仅局限于下属取得成功之际。

率领New York Mets（一个著名的美国职业棒球队）在2005年取得千叶lotte marines比赛优胜的棒球名将Valentine教练，在接受采访的时候曾经说过：“何时跟选手说话很重要。”是比赛中还是比赛后，还是选手坐上车以后，这些都要好好考虑时机。

“有时候，即便是错过了最佳时机，也要赞美选手。这就显出这个程序具有的价值。最后变成双杀，很遗憾，但这就是结果。”

“另外，得分或者是扭转局势本垒打的时候，选手必定会异常兴奋，但这时，教练则应该平静自然，不要喜形于色。因为教练喜形于

色的话，选手就会松弛放心，志在赢得比赛的心情就会松懈下来。教练的高兴开心应该留在比赛以后……”你看看，名教练甚至连自己表达喜悦的时机都计算得如此精确。

EX

即便是出现一点点好的结果，也要作出表扬

麦当劳店的店长小西先生在早晨的会议中表扬了来这里打工的太田。太田来这里打工仅仅一周的时间。他调理的技术和速度远远不行，这一点他本人也好像意识到了。不过，太田无论多忙都热情大声地跟顾客打招呼。店长小西先生是这样在大家面前表扬太田的：“太田君的声音很阳光、底气很足。听到太田君的声音，整个店里都弥漫着一股明朗的氛围。我本人也劲头十足了。昨天光临我们店的一个客人说了，这家店充满活力，让人心情愉快。”

第10节：抓住时机的人，错过时机的人(10)

于是，以后太田更加卖力地大声地跟客人打招呼，更加干劲十足地努力地工作。在太田的带动下，店里的其他员工也都热情地跟客人打招呼。今天太田愉快地跟店里的前辈们询问有关提高调理技术的问题。

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

小西店长是希望太田能够在两周之内大致地掌握店里的工作，能够最大限度地发挥出自己的干劲儿和热情来。

（1） 观察力

最初的一周时间里太田是否感到紧张？太田现在能够胜任的工作和不能够胜任的工作都是什么？他调理的技术和速度都远远不行。他本人好像也意识到了这一点。有一点焦虑。不过他最突出的优点就是能够热情洋溢地跟顾客打招呼。

（2） 预测判断力

“现在表扬的效果”哪怕是细小的事情，在最佳时机得到表扬的话，就会增加自信，从而更加努力地去做那些还无法掌握和完成的事情。

“现在不表扬的风险”对于那些怎么也做不好的事情，会愈加地感到焦虑，焦灼不安地担忧：自己今后能够做到吗？也许会辞职。

（3） 行动力技巧

具体地指出太田“能够热情跟顾客打招呼”这一点，有效、准确地传达出来自第三方的评价，以及他明朗地打招呼给店里和顾客带来的良好感受。

意识到时机这个机轴就是认真地考虑“自己和对方出于什么目的，在这里一起度过一段时间”。

在职业棒球领域，教练是为了提高选手的能力、强化整个队伍、争取比赛胜利而共同拥有一段时间。表扬者的价值观不确立好的话，表扬的时机就会因受情绪左右而摇摆不定，无法控制。另外，周围的环境和对方的心情也在不断地时时刻刻地发生着变化。因此还有很重要的一点就是，观察变化的状况，预测出现在表扬或者以后表扬会带来什么样的影响，然后再判断出最佳的表扬时机。

在职场中要做到有效发挥出表扬效果的时机，一个重要之处就在于跨越通向目标途中的障碍，一步步地向前进。抓住机会以后，不但要对结果作出合适的表扬，对整个过程都要具体地提出表扬。

第11节：抓住时机的人，错过时机的人(11)

然而，在拿出结果之前，过度进行表扬的话，对方就会骄傲散漫，疏于行动，有时候甚至会导致最终拿不出结果来。反过来，如果拿出结果之后很久才进行表扬，则缺乏诚意，也不能表达出自己的心意。

EX

工作告一段落的时候，要对过程提出表扬

渡边先生是一家企划公司销售部的部长。一个项目即将结束的时候，渡边先生对他的部下井上说：“辛苦了，这次你很努力。”客户的方向性不固定，计划多次变更，这是一个进展很缓慢的项目。井上作为这个项目的中心成员，一直坚持奋斗到结束。

“多亏你在细节方面倾注心血，这个项目才得以顺利进行下去，十分感谢。客户那边情况有所变动的时候，幸亏我们根据你的提案，大胆地更改了当初的计划。如果没有你的那个提案，这个项目肯定不能进行得如此顺利。客户方也提出了认可，说井上站在他们的立场上认真听取意见，跟他们解释得十分详细，对他们的帮助很大。井上，非常感谢。这个项目马上就要结束了。你今天一定很累了，早点回去，好好休息休息。明天还要继续拜托你。”

持续繁忙工作的井上最近的确是有点儿疲惫，听到渡边先生的表扬，不由得给自己鼓劲儿：“OK!再加一把劲儿。坚持到最后一分钟。”

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

渡边先生要依靠井上，希望他作为这个项目的中心成员，充分发挥领导力，带领大家，坚持努力到最后一刻。一年后，渡边先生想提拔他担任科长。

（1） 观察力

这个项目因为有了井上的积极努力，才得以顺利进行下去。客户方也很感谢他。井上渡过这个项目的最危急关头，总算是松了一口气，一直以来他一边鼓励着项目组的其他成员，一边严格按照紧密的日程拼命地工作着。最近，他似乎有点儿疲劳。

（2） 预测判断力

“现在表扬的效果”现在表扬井上，能够及时消除工作给他带来的疲劳感，让他对工作的推进方法拥有自信。这样，井上就会欣喜地意识到原来上司一直在关注着自己，很认可自己，从而提高干劲儿，加深了自己和渡边先生的信赖关系。

第12节：抓住时机的人，错过时机的人(12)

“现在不表扬的风险”像井上这样工作能力突出的人，周围的同事应该是不太愿意与他说话。繁重的工作任务弄得他身心疲惫，谁也不安慰他的话，井上一定会感到孤独。继续下去的话，很可能会无法发挥出自己的能量来。

（3） 行动力技巧

仅仅是抽象地表扬的话，井上会觉得如同社交辞令，显得很敷衍、客套。表扬的方法不是漠然地说句“做得很好”，而是具体地指出哪些方面做得如何好，以及这些做法如何给公司和客户带来好处。尤其是，渡边先生补充了客户对井上的工作态度给予了相当的认可，这些都可以提高井上的工作士气。

对方值得表扬的行动以及行动带来的相应影响，还有表扬者本身的心情或者是第三方的评价等，在表扬的时候加上这些因素的话，自然被表扬者的能量和干劲儿就会得到很大的提升。所谓的“干劲儿”就是你切身感受到自己所做的工作，与整个团队的利益息息相关的时候，以及自己所做的工作得到正确的肯定和评价的时候，所产生的心理能量。那些著名的教练在队员们取得成绩之前的这一段漫长的过程当中，以“让队员们切身感受到”作为关键点，斟酌时机，适当地给予表扬。在这样的团队中，成员个体的能量将会最大限度地被激发出来，每个成员的潜在能力都将显现出来。

总结：错过时机的话，效果也会产生变化，瞄准产生最大效果的时机

表扬的时机就在：

1) 拿出结果之时，就是成功之际。

2) 即使没有拿出结果，过程中的最佳时刻也可以表扬。在过程中，对准焦点进行表扬。

3) 向着目标的途中，跨越障碍，前进取得进展的时候。

4) 取得成果之前，为了避免对方的干劲儿过于松懈，在全部工作即将结束之际。

5) 拙劣的时机下进行表扬显得矫揉造作，虚情假意。

*不要错过连对方都没有察觉到的细微的进步，斟酌用具体的语言进行表扬。

*加入第三者的评价会更加提高被表扬者的干劲儿。

3?批评与遵从的时机

大家经常说，批评是一件很困难的事情。其实，批评和表扬一样，需要以自己和对方是否有共同的目标为出发点。

第13节：抓住时机的人，错过时机的人(13)

近来，有很多的上司和父母们开始抱怨“无法批评”。如果互相拥有共同目标的话，就能够自信地进行批评。同时，希望实施批评的一方会怎么样，被批评的一方自身又会怎么样……这些目标明确的话，就能有效地将自己的心意传达给对方。

实施批评行为的时候，如果将批评的时机和批评的方法弄错的话，对方就会从此一蹶不振，丧失干劲儿。在这样的时机下，批评对方的话，对方会如何呢？不妨斟酌考虑一下后，再执行。批评的方法会造成不同的结果，情况都不一样，有的被批评者会不来上班，甚至有的员工还会辞职。这就是所谓的不堪一击。必须要理性而客观地认识自己成长的环境和就职状况，以及周围的人存在的差异，否则的话，一味地以自己过去的经验体验为依据，形成自我主观的批评方式、方法，是相当危险的。

必须要仔细地观察对方的情况，否则，就不能掌握最佳时机下的批评方法。要抓住时机，最重要的就是要仔细地观察被批评对象，预测对方被批评后的感情和行动变化。

例如，某家上市企业的总务部长，是一位著名的批评高手。他批评部下的观点就是：“在应该批评的时候，必须进行批评，否则，部下就不会成长。”基本上对于犯了错误的部下，“应该当场就事论事，进行批评。”如果犯错误者日后被批评的话，就会产生这样的抵触情绪：“为什么当时没有跟我说明呢？”没有马上领会上司的意图。当然，有时需要稍微错开一段时间，再进行批评。

首先要表扬对方的可取之处，然后让对方说明这次错误的理由和原因，耐心地听取对方的想法。

还要在抓住批评时机的同时，认真琢磨一下批评的方法。考虑对方的具体情况，是属于在众人面前批评也无所谓的类型呢，还是属于容易伤自尊心型的。根据对方的情况而改变批评方式。同时，要注意

避免被误认为是感性地随便发脾气，注意用柔和的口气表达批评之意。

批评的时候还要注意一个要点，就是批评的内容要集中在对方犯错误的内容和原因上。“这样的事情，你以前就没做好！”如果老调重弹，提起数年前的陈芝麻、烂谷子的事情，或者否定对方的人格，对方就会被逼得走投无路，难以喘息。人为地给他准备逃避的场所，制造逃避的借口。

第14节：抓住时机的人，错过时机的人(14)

谈话中交织着自己的失败谈，希望本人对自己的错误有所改善，有效地提出建议，最后说出“我对你很有信心。”“你一定能做到。”等鼓励性语言，就会增加对方的勇气。

然后再观察部下的行动，发现有所改善的话，就当场即时给予表扬：“这次做得很好。今后就保持这种状态，继续加油！”部下听后一定会感到很高兴“上司很关注自己”，就会更加积极努力地投入到工作中去。

EX

在对方疲倦不堪的时候进行批评，会降低对方的积极性

一天，冒雨拜访了30家客户，晚上9点才返回办公室的销售员清水今天照旧是一个单子也没有签订。前些日子刚刚调任到销售处任上司的和田先生看到清水狼狈不堪的样子，就在众人面前严厉地批评他：“你都做些什么啊？你看看田中先生做得那么好，为什么你就不行？！你就只会为没有结果的过程作辩解。你还有工作干劲儿？”

清水挨了批评以后，在心中暗暗叫苦：“哪能那么容易就签单呢？自己冒着冷雨，一家家地拜访客户，已经够辛苦了。上司自己亲身体验一下，就明白了。”

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

和田先生是希望清水能够提高销售业绩。

（1） 观察力

清水冒雨推销，看起来已经身心疲惫了。他这样无精打采的状态，以后还是不会签订单子的，就会恶性循环，继续失落，焦灼不堪。究竟是让他分析出工作不顺利的原因，保持情绪稳定呢，还是让他保留着一些倾听别人说话的气力和体力呢？

（2）预测判断力

“现在批评的风险”一个人在身心疲惫的时候，根本就没有精力听进去别人的谈话。清水现在挨训，受批评，反而会怒气爆发，失去斗志， 就会觉得和田上司好像不理解自己的状况和心情，是一个不能换位思考，设身处地为部下着想的人，因而，从此对和田产生不信任感。

“现在不批评的效果”在对方身心疲惫的时候，先让对方进行充分地休息，从而重新振作精神，积极地思考一下如何做才能签单。

（3）行动力技巧

第15节：抓住时机的人，错过时机的人(15)

给对方鼓劲儿，千万不要误认为无论对什么事情、什么人都即刻大声地训斥，就是最好的鼓励方法。批评的方式和方法因事而异，这里很重要的一点就是认识到自己和对方是不同类型的人。只看结果去批评的话，恐怕对方很难坦然接受。为什么会导致这样的结果呢？在仔细认真地听完对方的想法以后，把焦点集中在产生结果的过程中，让对方认真思索一下哪些地方做得不好。是要个别批评好呢，还是要在众人面前批评好呢，仔细考虑好被批评者失败的内容和个人的性格，然后进行选择。

对方极其疲惫的时候，连听话的气力、体力都没有，这个时候批评对方，只会引起对方的反感，效果适得其反。

不注意过程，只注重结果，妄加批评的话，对方不仅不反省，反而会产生排斥的心理。另外，还要考虑好是一对一的批评合适呢，还是在众人面前批评好呢？如果不仔细考虑好批评的场所的话，就会背离批评的目的。

上司的工作就是在拿出好结果的过程里，提醒部下、支持部下、给部下提出适当的建议。

如果上司在不当的时机下脱口而出：“没有结果的过程只不过是借口。”这样只会降低部下的工作积极性。

反过来，同样是“没有结果的过程只不过是借口”这句话，如果是在对方气力、体力充沛的情况下，或者是自己得到上司表扬后再被这样批评的话，下属就会暗暗发誓：“嗯，我一定要努力拿出结果来。”

批评对方的时机其实未必就是在对方失败，或者工作进展不顺利的时候。对方偏离自己本来的目标以后，如果察觉到的话，这时候就是批评的时机。对本人和团队来说，即便是在很顺利的情况下，也可以进行批评。例如，本人的能力已经得到很大的提升，但是依然满足停留于很低的目标上，裹足不前。或者是反复地重复以前的先例，不

追求新的进步。无论是哪种情况，只做完当前的工作，却无法提高个人的能力或者整个团队的成果，这样下去是极其危险的。这种情况下，领导看到下属没有自觉意识到的话，应该及时地向下属提出并进行批评：“这样做是很危险的。”

第16节：抓住时机的人，错过时机的人(16)

在职场中，最恰当的做法就是：在下属犯错误的瞬间进行批评。在下属失败，陷入一塌糊涂的混乱之际，被别人批评的话，也许他本人一时难以接受。在这种情况下批评的话，他本人也许会很感性、会忙不迭地为自己辩护，甚至会突然消沉下去。

面对下属的失败，有的领导身为责任者，也许会感情用事，说些否定对方人格的批评之语，诸如“你做什么都不行！”“至少你也应该会计算吧。”“我真想见见你的父母。”被批评者也会感情用事，甚至会放弃工作。

原本批评的本意是为了让对方有所提高和前进，如果收到适得其反的效果，那这种批评就失去了其本来的意义。批评最重要的一点就是，要考虑好“听了你的话，对方会产生什么感觉”或者是“你想要对方感觉到什么”。实施批评这种行为最重要的就是要产生这样的效果，要让对方切实地感受到“这个人在认真地为我着想”“这个人是我真正的朋友”。

实施批评行为一方最需要的能力技术就是把焦点集中在错误的内容和原因上，让对方心服口服地接受。

究竟是在对方冷静地认识到自己的情况的时候批评好呢，还是仔细认真地观察对方？如果预测不到对方挨批评后感情和行动的变化，对双方来说就是错过了最好的时机。

另外，在批评的时候除了时机，还有一点也比较重要，那就是和对方说话的方式。最基本的一点就是接受、容纳对方以后再进行批评。当然要做到这一点是有相当难度的。首先要先倾听对方犯错误的理由，以及导致结果产生的过程，然后让他觉察到哪些地方做得不够好。有的领导不倾听对方的解释，而一味地盯着结果不放，大加训斥：“你不要辩解！”这样的人不妨站在对方的立场上换位思考一下，认真地听取对方的导致该结果的整个过程，这不是辩解，只是看法。

不要单纯地注重结果，认同对方做事情的过程和所付出的努力，然后针对其做得不好的事情，给出建设性的意见或者建议：“为什么没有做好呢？”“如何才能做好呢？”最后，给对方加油鼓劲儿，“你一定会做好的。”这样对方就会朝着目标不断地前进了。

第17节：抓住时机的人，错过时机的人(17)

还有一点也比较重要，就是批评完以后，对方不见任何改变和行动的话，这时候要抓住跟进追踪的时机。

批评完以后，需要经常性地监督对方的行动，哪怕是出现些许微妙的改善，就要在这个时机下进行表扬。不仅仅是批评的时机，批评以后，跟进的时机恰到好处的话，也能够准确地将自己的关心及时有效地传达给对方。

总结：当场vs以后——批评的时机是case by case

批评的时机就在：

1） 察觉到对方偏离本来目标的时候。

2） 对方的能力有所提高，却仍旧满足于较低的目标之中的时候。

3） 不断地循环重复前例，不思进取，没有新的想法。

4） 对方接受意见和批评的身心余裕的时候，对方疲惫不堪，气力、体力消耗殆尽的时候，因为失败而陷入混乱状态的时候，这些情况应该回避。

5） 仔细倾听对方的想法（关于导致结果的过程），认同以后再进行批评。

*不否定对方的人格。批评的时候只针对对方的错误内容和原因。

*明确“我这次批评是希望对方达到怎样的状态”以后，再进行批评，让对方考虑到“哪些地方做得不当，怎么做才合适呢？”

*不要忘记跟进表扬。

4．致谢的时机

日语中，“谢谢”这个词语的语源是指有些很困难的事情发生的时候，应该及时转达自己感谢的心情。如果没有一颗质朴之心，谦虚之心的话，就不能称得上是好时机。有时你想到了一些事情，但是没有传达过去的话，就错过了致谢的时机，没有及时地将自己的心情转达

给对方，日后再说的话，已经“为时已晚”。在这方面存在着礼节性的传达，需要大家注意。

例如，你送礼物的时候，有没有这样的体验，你把礼物已经送给对方了，可是迟迟没有收到对方的致谢，于是你十分担心，焦急万分。反过来，你收到礼物的时候，因为太忙，是不是就会推迟致谢呢?

一旦错过时机的话，致谢的心情和愉悦的情绪就不能及时地传达过去。大家不妨通过“时机行动清单”来进行自己一天的行动，而非凭借“今天要做什么”这样的行动清单来行事。抓住时机就是要仔细观察、预测对方的心情和行动，然后再展开行动。而打致谢电话的话，也许就有可能从优先顺序的第五位提前到第一位。及时地转达自己感谢心情的最佳时机就是趁心情最高兴的时候。

第18节：抓住时机的人，错过时机的人(18)

EX

员工正在拼命为你做事的时候，应该立即感谢

西川将昨天熬夜到很晚才做好的报告拿给上司上岛看。两天前，上岛吩咐西川做一件很重要的工作：“这是个紧急的工作，请你务必在后天早上完成。”西川除了盯紧自己手头的其他工作之外，还竭尽全力地完成了领导附加的这个任务。可是上岛正忙着自己手头的工作，连看都不看西川一眼，对前来送交报告的西川生硬地说：“就放在这里吧。”西川顿时懈怠下来，连工作的劲头儿都没有了。

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

上岛把西川当成自己的左膀右臂，十分信赖，打算任命他为下一个项目的负责人。

（1） 观察力

西川两份工作一起齐头并进，没有任何怨言地努力工作。其成就感如何呢？只要一看表情，就应该了解到他很疲倦。

（2） 预测判断力

“现在感谢的效果”这种情况下，上岛即便是忙碌得不能浏览西川的报告，也要说声：“啊！谢谢你付出的这些努力！这些对我很有帮助。”只需这样短短几句话，西川的疲劳就会一扫而空，对接下来的工作就会更有积极性和动力，就会产生“还是努力干好”的成就感，还会更加卖力地工作。

“现在不致谢的风险”西川会对上司产生反感，“我昨天忙碌到半夜，这又不是我分内的工作！”他会感觉到自己的努力没有价值，感到空虚、寂寞，工作积极性会降低。

（3） 行动力技巧

在西川拿来报告的时候，上岛如果没有时间慢慢浏览的话，也要微笑地望着他说：“昨天忙到很晚，辛苦了。我现在很忙，稍候再看，谢谢你。”

对方付出辛苦努力之后，说一句“谢谢你”就传达了自己的慰劳之情。这样就会抚慰对方的心灵，让他感受到工作的成就感，提升工作的动力和积极性。

EX

彼此的心情要趁热打铁，及时传递

昨天晚上，客户方的科长山下先生请关口吃饭。关口心里一直记着应该马上道谢，可是这一天上午要开会，还有外出，忙到傍晚总算事情告一段落了，关口正要给山下致电道谢的时候，说是山下下午出差，本周内不能返回公司了。发送邮件的话，也不清楚他的出差地能否收到邮件。

第19节：抓住时机的人，错过时机的人(19)

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

关口对山下先生心怀感激之情，也希望今后能长期友好地交往。

（1） 观察力

山下很介意关口对于昨晚的招待是否满意。山下平时总是很忙，经常出差，一天当中待在公司里的时间很少。

（2） 预测判断力

“现在致谢的效果”尽量将自己的心情趁热打铁地在最好的时机下传达给对方，表达自己的感谢之情，让山下放下心来。

“现在不致谢的风险”错过了第二天马上致谢的时机以后，感谢之情的传达就会丧失新鲜度。时间耽搁越久，传达的能量就越发降低。由于关口没有主动联络，对于昨天的接待，关口是否满意呢，山下会十分担心的。

（3） 行动力技巧

打电话说声谢谢，只需要3分钟。第二天一大早儿就给山下打一个电话，“昨天多谢您的款待。您那么忙还抽出时间，真是万分感谢。”知道对方外出的情况下，可以发一封电子邮件，只需简洁的语言就能把自己的感谢之情传达给山下。

预测到对方总是很忙的话，这时候重要的就是要抓住致谢的时机。忙碌的人很容易把自己的忙当做借口，而延误致谢的时机。其实拨打一个致谢的电话，只需要短短几分钟的时间。在上午和傍晚传达心意的话，是有所区别的。最佳的时机原则就是彼此的心情要趁热打铁，及时传递。

我有一个朋友A先生，平时总是随身携带几张明信片，经常会给在出差的时候关照过自己的人写感谢信，抓住最佳时机，投递出去自

己的心意。我也曾收到过他的明信片。时机恰当的感谢信很令人开心、愉悦。同时，也能让人对A先生留下深刻的印象。

那些能干、深受别人尊敬的人做任何事情都不会忘记感谢。前些日子，我遇见了一位60岁的社长，我这边还没有发出感谢信呢，就已经收到他亲笔书写的感谢信，我不胜惶恐。这位老社长领导的公司业绩突出，员工们士气很旺，干劲儿十足。这样的公司的领导有一个共同之处，就是十分在意致谢的时机。即便是在业界内，那些顶级推销员们也总是抓住最好的时机，表达自己的谢意，这是他们成功的秘诀所在。

第20节：抓住时机的人，错过时机的人(20)

另外，不仅仅是致谢的时机，致谢的手段也十分重要。究竟是直接见面、打电话、写信，还是发明信片、邮件等诸多方法，需要斟酌对方的具体情况，从中选择出一个最有效果的方法。如果你知道对方经常外出，总不在座位上，就不必打电话致谢了，发封电子邮件也许就可以很快地将自己的心意传达过去。如果对方似乎有点厌倦什么事情都通过邮件解决的话，你不妨亲笔书写心意，传递过去，这样更有冲击力。这对对方来说，也很新鲜。

总结：说“谢谢”要趁热打铁

说“谢谢”的时机就在：

1) 自己和对方的心情正情到浓时。

2) 会面之后。

3) 对方努力之后。

4) 错过时机的话，礼节性的解释。

*通过有效而又切实的方法（如见面、电话、邮件、信、传真）传达自己的谢意。

5?道歉的时机

大家可能都有这样的共识：比起说“谢谢！”，一句“对不起”似乎更难说出口。虽然心里想要说“对不起”，但是奇妙的自尊心却阻挡着我们，令我们鼓不起勇气。这个世界上没有完美的人，任何人都有判断错误的时候。最危急的关头，才能看出一个人的真正价值。

犯错误的时候，立即向对方道歉，这种“自清自洁”在人际关系中十分重要。一旦错过这个道歉的时机，你和对方的关系就会出现裂痕。

EX

认清错误，信赖关系将不会崩溃

三泽是某个项目的部长。这个项目组的成员共有5人，他们在三泽的领导下，勤奋工作着。

然而，3个月后，公司的方针有所变更，该项目被迫向更大的方向转换。其主要原因是三泽的判断失误。三泽向项目组的成员们报告了该项目的方向转换事宜并解释了今后的方针和改善对策，然后坦诚地就自己的错误向大家道歉。原本三泽很担心下属们的工作积极性会有所降低，没想到大家又重新焕发出斗志，积极踊跃地再度接受新的挑战。三泽总算是松了一口气，放下心来。

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

三泽对整个项目组的成员很有责任感，以诚实对待为做事宗旨。作为领导，他想要打造一个能最大限度地发挥出成员干劲儿和能力的团队。

第21节：抓住时机的人，错过时机的人(21)

（1） 观察力

对于领导的指示，部下们每天都很认真地去执行，而且都相当疲劳。这些从表情中都可以察觉到，这时候提出转换方向，下属们很可能会灰心丧气。

（2） 预测判断力

“现在道歉的效果”坦率地承认自己的错误，然后进行道歉，会把自己的一片诚意和谦虚的心情传达给部下，从而使部下更愿意接受项目方向的变更。

“现在不道歉的风险”逃避责任的话，就会失去自己作为领导的信任感，也会降低下属们的工作积极性。

（3） 行动力技巧

坦率地承认自己的错误，然后道歉，明确地说明为什么变更的理由，以及今后具体的工作方针，拿出改善对策，征求部下的意见。

EX

致谢时机的差异，可以看出公司的真正价值

家电商E公司的老板中田先生从工作人员那里得到了一份关于本公司产品质量出现状况而引发事故的报告，已经有几十万台产品流通在市场上，事态十分严重。中田先生面临着一个重大决断，就是是否公开这个错误。

中田先生一刻也没有犹豫。几年前，其他的公司也发生过类似的事情，非但没有道歉，竟然刻意隐瞒事实真相，导致事态进一步恶化。关于这次事件，在E公司的员工之间，也出现了两种截然不同的声音：一种是“现在马上对外公布”，另一种是“试图避免公开”。

中田先生认为企业不能做卑怯的事情，洁身自爱也是企业的一个品牌。公司决定对外公布这个事故消息。于是，E公司召开记者会，对消费者道歉的同时就事故的状况、原因、该问题产品的回收、对已

经购买者的赔偿对策等作了详细的说明。涉及产品回收的相关费用额十分庞大，E公司的坦诚道歉和应对策略没有辜负消费者的信赖，获得了很高的评价。之后，E公司的业绩一路飙升。

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

中田先生的企业经营理念是始终以顾客为第一，不辜负顾客的信赖，持续不断地、公正地为社会创造价值。

（1） 观察力

由于产品质量问题给顾客造成的损害有多大，具体什么状况？另外，今后会给顾客带来什么样的影响？针对企业的质量不合格产品问题的社会关注度会有所提高。

第22节：抓住时机的人，错过时机的人(22)

（2） 预测判断力

“现在公布、道歉的效果”越早地承认自己公司的错误、公布有诚意的处理对策，就越能给顾客带来安心感。回收产品可以减少损害程度。

“现在不公布、不道歉的风险”这样下去就会扩大损害程度，其最终的结果对E公司的社会信用会造成致命的一击。员工们的压力也会增大，人员雇用将变得不稳定。

（3） 行动力技巧

把握住产品质量问题的事实和具体状况的时机，立即对外公布，道歉。全公司上下一起全力以赴地投入到对消费者的追踪赔偿工作中。

对于一个组织的责任者来说，道歉是特别重要的事情。当发现公司经营上的失败和不正当经营以及产品质量问题的时候，如果道歉（或者承认）的时机和道歉方法存在问题的话，将会导致事态进一步恶化，因此，需要直面舆论的攻击。事情进展很顺利的时候，做什么都很容易，只有在出现不好的状况、出现问题的时候，才是真正衡量一个人、一个企业的真正价值和品性的时候。“自洁”也是企业的一个品牌。一个人在触犯法律的时候，认罪的时机越迟，刑法越重。道歉同致谢一样，越是站在责任者立场上，越是需要坦诚和谦虚。

大家都知道这样的状况，有时候由于上司和客户的要求，需要突然变更产品的交货期。这时候，上司一句道歉的话都没有，也没有清楚的理由解释，只是提出变更指示的话，部下在感情上简直无法接受。如果上司在传达变更的时机，能够补充一句道歉和变更的理由，整个团队成员的干劲儿和执行能力定然会有所不同。

工作告一段落之后，上司才想起对部下说：“当初不好意思啊。其实有这样一点事情……”部下听后肯定会心存不满“早点说的话……”重

视彼此的立场和上下级关系的话，就不致于会错过道歉的时机。

EX

错过时机会导致问题扩大

“你神经质啊，总是过分地纠缠于细枝末节中，所以，工作效率才会这么低。你这种性格做什么都做不好。”某住宅建筑公司的营业科长坂上在碰头会中大声地训斥设计部的古田。坂上平时很尊重下属的工作状况和状态，今天却一反常态，过分兴奋，且感情用事。果然，古田听到这样的批评，表情很可怕，脸色也变了。

第23节：抓住时机的人，错过时机的人(23)

过后，坂上也自我反省，觉得这样批评古田的性格，太伤害人，觉得自己十分失礼。不过，他没有勇气道歉。从此以后，古田也不跟他打招呼，也不跟他一起工作了。尽管坂上想道歉，可是已经错过时机了。

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

坂上很敬重古田的人品、追求细节的工作精神和工作能力。今后也希望能够和他组成一个团队，好好地工作。

（1） 观察力

古田在工作现场被人批评自己的性格，自尊心受到极大地伤害，对坂上怒不可遏，甚至都不愿意见到他。

（2） 预测判断力

“现在道歉的效果”马上致歉的话，也许会避免形成致命伤。

“现在不道歉的风险”时间耽搁得越久，越难以道歉，彼此的隔阂越深，对工作也会产生障碍。

（3） 行动力技巧

察觉到自己发生错误的时候，应该立即坦白并道歉。表达自己的心意：自己很认同古田的工作态度，今后希望能够跟他一起工作。

由于兴奋和过于感性，而无意识地说出了伤害对方的话，这时候，应该在觉察到自己口误的时机道歉。特别是所言否定的不是对方的行为，而是涉及对方的人格、容貌的时候，会加深与对方之间的裂痕，形成致命伤害。

另外，还有重要的一点，就是一定要清楚地意识到自己究竟是针对什么事情而道歉。例如，投诉应对这件事情，必须要确定投诉内容相关的事实关系，针对给对方造成不安的心情这一点，马上道歉。

一旦错过了初期行为，错过了道歉的时机的话，就极有可能发展成为一种纠纷：“跟你说没用！叫你们的负责人出来！”顾客会气急败坏地找公司和负责人。应该清楚地意识到是因为什么事情要跟对方道歉，要体谅对方的心情，然后再道歉。“给您造成不安，我们从心里感到抱歉。”

“很抱歉，对不起”这种表现方式在上下级关系上就又另当别论了。不要以为我“道歉了，就是输给对方了”。意识到是自己不好，这个时刻就是道歉的时机。如果固执地始终不肯道歉的话，就会徒增人生的不快和遗憾，什么也得不到。

第24节：抓住时机的人，错过时机的人(24)

鼓起勇气道歉的话，就会加深彼此的信赖关系。身为领导，尤其要意识到说声“对不起”的时机。对整个团队来说，传达所必需的价值观的人，才是真正以身作则的人，这样才能在最恰当的时机下向对方传达自己的歉意。

总结：道歉时机的出发点是坦率、谦虚、自省

道歉的时机就在：

1） 意识到是自己弄错了，是自己不对的时候。

2） 自己造成对方不安、不愉快的时候。

3） 察觉到自己说了一句伤害对方的话的时候。

4） 改变指示的时候。

*过分地看重立场和上下级关系的话，就会错过道歉的时机，这一点尤其要注意。

6?谈心的时机

下属们最近每天晚上连续加班，疲劳至极。今天晚上是不是又加班，工作到很晚呢？这时候，作为上司，你会不会对下属打声招呼：“今天你早一点回去吧。”在疲惫不堪的状态下加班，效率也不会太高。另外，还容易精力分散，发生错误。即便下属心里有这样的念头：“今天真想早一点回去啊！”如果上司吩咐：要努力干到很晚的话，下属也很难说出口：我想先走。

能干的上司能够了解“部下对上司难以启齿的事情是什么”。他们能够预测到团队的风险，就是“这时候不让部下休息的话，以后会导致什么状况呢”。他们不错过跟部下打招呼，让他们休息的时机，这就是他们之所以成为优秀的领导，能够出成绩、拿出结果的秘诀所在吧。

EX

发现对方与平日异常，就赶紧行动吧

管理部主任加藤目前带领着刚刚入社两年的小野。小野是一个很认真的员工。她认真地跟着加藤学习，认真地做记录，进行复习，把重要的地方还画上重点线，特别标注。

加藤最近察觉到小野表情暗淡，不见了往日的开朗、阳光的笑脸。“小野小姐，最近工作怎么样？接下来还要忙碌几天，等工作告一段落的话，我请你吃饭。今天我们一起吃午饭吧。”加藤决定跟小野吃西餐，这样可以慢慢地沟通。

吃饭的时候，加藤问小野：“你进公司两年了，业务量激增，每天都觉得很辛苦吧。当初我进公司两年的时候，觉得都受不了了。小野，你觉得如何啊？”听到领导这样问，小野顿时热泪盈眶，吐露了心声：“其实我有事想跟您商量，最近我觉得这样下去，继续做这个工作的话感到很不安，我觉得自己不适合做这份工作。近来，我感觉到来这个公司是个错误，我经常想请假。”

第25节：抓住时机的人，错过时机的人(25)

加藤听到这里，十分吃惊。小野上个月因为不注意，犯了错误，她是个责任感很强的女子，总觉得自己给周围的同事和相关部门增添了麻烦。加藤一边仔细认真地倾听着小野的话，一边列出自己以前失败的经历体验，劝小野道：“失败是成功之母。最重要的是以后的行动。”第二天，小野又恢复了平常的笑靥。

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

加藤希望小野明年能担任OJT领导，成为新人的榜样，积极地指导新员工。

（1） 观察力

最近看不到活泼的小野那特有的笑靥了。她以前眼睛里那种熠熠光辉也消失了。声音低沉嘶哑，说话全然没有了往日的自信和霸气。一定是有什么压力吧？最近是不是小野发生了什么事？有什么纠纷，导致她如此地消沉落寞?

（2） 预测判断力

“现在跟她谈心的效果”如果小野现在真的有什么问题和烦恼的话，趁着问题还没有扩大的时候，就能马上解决掉。

“现在不跟她谈心的风险”问题会愈演愈烈，愈加严重，小野的压力也会越来越大，将会直接影响她的工作效率和积极性。

（3） 行动力技巧

选择适合充分沟通的地点。首先要耐心地倾听，不要否定小野（心情状态）。然后说出自己过去的经验经历，给出恰当的建议。不要不听对方的话，而一味地强塞自己的建议和想法。

在体育领域里，那些优秀的教练心里捉摸着接下来的比赛，寻找恰当的时机跟队员们谈心，让选手得到休息。即使选手本人坚持要上，教练还是决定让其休息。优秀能干的领导不仅仅能预测到今天的

情况，还能够预测到以后的事情，他们跟选手谈心，让他们休息，或者替换队员。

教练这个工作最重要之处就是需要仔细地观察选手的情况，看透事情、事物的本质。要进行高质量的比赛，就要进行高质量的训练和高质量的休息，两者同样重要。这就是身为教练应该去实践的两大合理性行为。

总结：谈心的时机就是对方的心情和效率发生改变的时候

谈心的时机就在：

1) 感觉对方跟以前有所异样。

第26节：抓住时机的人，错过时机的人(26)

2) 感觉最好应该让他休息休息。

*错过时机的话，对方的身心情况就会有所恶化。

7?开始的时机

“OK!就这样吧，开始干！”你有没有凭借着直觉或者是自己心中涌起满腔热忱或者是欢欣雀跃而兴奋不已；抑或是你有没有产生这样的危机感：“现在不着手做的话，就晚了”。当你产生以上诸多想法的时候，这就是开始做一件事情的时机。

自己的满腔热忱能持续到什么时候？如果干劲儿正酣的时候不着手做的话，待热忱冷却，再涌起开始做，以后也许就没有这样的机会了。

开始着手做一件事情的时机没有必要和别人比。最重要的是自己准确地判断开始行动的时机。应试学习、就业活动、资格考试的挑战、自立、健康管理等这些事情，“想到之时，就是吉日。”趁着自己兴致正浓之时，趁热打铁开始行动，就能提高达到目标成功的几率。光想是不能使事情向前推进的。首先，最重要的就是行动，开始行动是最重要的。

同时，自立、跳槽、搬家等这些在人生之中会带来转机的重大决断开始执行的同时，还有很多事情需要处理，需要具备很大的能量。当你感觉到气力、体力很充沛的时候，就是最佳的开始执行时机了。

EX

趁精神上、时间上有余裕的时候

部长让大野写一篇在学会上公读的论文，要求用两个月的时间来完成。时间上还很充裕，大野的想法是趁着有时间，就开始着手写，以后再慢慢整理。

大野希望论文的题目独具特色一些。同时，他也知道自己的性格有点过分追求完美主义，这样的话事情就很难向前推进。

以前写论文的时候，头脑中光是琢磨着如何去搜集整理资料，到截止日期的时候，就弄得十分紧张，捉襟见肘，最后几天不得不通宵达旦，非常被动。其主要原因就是在整理、搜集资料的时候，慢悠悠地不着急，结果延误了正式开始写的时间。

大野考虑到现在的工作状况，很难有充裕的时间去整理。为了不重蹈覆辙，大野的想法是："这次最重要的是先从容易的地方着手写。"每天利用空闲的时间，一天写一点儿。不光是在头脑中构思，脑海中浮现出来的东西立即记录下来，哪怕是几句话也不能放过。没想到这样写起来，竟然很顺利。而且，写的时候精神上也很愉悦，很享受。这次，大野在交稿截至日期之前，不慌不忙、游刃有余地完成了论文。

第27节：抓住时机的人，错过时机的人(27)

时机管理价值观、愿景和三大力量

价值观、愿景

大野希望在自己的专业领域内，以专业者的身份完成一篇高价值的论文。

（1） 观察力

自己具有完美主义倾向，容易深陷其中，无法自拔。论文过分拘泥于以前的内容的话，不太合适。考虑到今后还要兼顾工作，整理的时间也不太够用。

（2） 预测判断力

“现在开始写的效果”先从会写的地方开始着手，以后可以整理、整合，这样可以缩短时间，而且精神上也会感到愉快。

“现在不写的风险”很有可能会被其他一些计划挤占时间，逐渐地时间就不够用了，质量和时间之间的均衡度就很难把握好，会产生很大的压力，也许就会跟上次一样，弄得手忙脚乱。

（3） 行动力技巧

首先，就要开始行动，哪怕是一行，一句，也要写下来。整体合并成论文，以后再整理。每天利用一点空闲的时间，想多少，写多少，积少成多。

我从公司辞职自己创业的时候，特别是最初的3年里，从气力、体力上来讲，需要强大的能量来支撑。回首过去，“当初那种狂热的想法就是自己创业的原动力。如果当时那个时机没有开始行动的话，就不能像今天这样创业成功。”最近，我经常接受一些有创业想法的人的咨询。我总是这样鼓励他们说，“只要你的内心有一定要干的热情和想法。在你切实地感受到这股冲劲儿的时候，这就是创业的最佳时机。”

另外，在创业的时候，先进行预测、判断，就抓住了开始行动的时机。不管什么事情，略知个大概，最少需要3年的时间。在这3年的

时间里，努力地了解、熟悉，之后再判断自己是否可以单干创业。“3年以后自己多大岁数？3年以后，整个社会的发展趋势和状况会是什么样子，会有什么变化？如果创业不顺利的话，凭借着自己3年后的年龄，还能否再找到工作，顺利就职？”等，这些都需要做好预测与评估。那时候，我预测到3年后如果再就业的话，还勉勉强强可以。于是，我得出判断结论：“现在正是单干独立的时机。”

在每个人的人生中，健康管理、应试学习、就业活动、存款等，没有人会为我们决定这些事情开始的时机。“开始行动”的时机，就是我们的“自我责任”。“该需要这个了。最好是该开始了”或者是“现在开始这个还为时尚早”。当你产生这样或那样的感觉的时候，这就意味着一个“开始行动”的时机到来了。首先，最重要的是迈出最初的一步，着手做最重要的事情。当你呈现出“现在开始这个还为时尚早”这样的一种思想状况时，表示你精神上认为时间还有余裕，但是等到真的开始着手的时候，才发现有点事关紧迫，迫不得已，时间所剩无几。这样一般不会取得好结果的。

在工作中，往往是上司和顾客决定任务和事情的最终期限（或者产品的交货期），但是他们不决定“开始时机的期限”。要是别人给你限定好“开始的时机”的话，你一定会觉得非常被动，非常为难。

有些人明明知道开始行动是十分重要的，但就是迟迟不能开始去做。对于这些人来说，最重要的一点就是他们应该好好考虑一下自己总是推迟行动的原因究竟是什么，诸如“做得不完美，就不想干”“嫌踏踏实实地干事情太麻烦”“认为自己有困难”等，这些情绪也许都是抓不住开始时机的因素。减肥、资格考试的学习、就职活动等，这些事情不能一蹴而就，从开始到拿出结果需要很长的时间，需要不断地加强后续的努力。

也有人想法很乐观：“不要紧。万一有什么事情，总会有办法的。”这样的人估计是过去有过类似的经验，即便是开始的时机延误了，也总是能有办法补救的。究竟能否补救得了，这个要因具体的课

题和事情而异。另外，还有这样的一种人，他们不火上眉头，就不着急，非要把自己逼得紧张兮兮地才开始行动。这种人就是自己为自己制造紧张状况和紧张结果。

那些总能拿出好的结果的人，总是尽快地抓住时机开始行动。抓不住开始时机的人往往提前就预测出风险来：“现在不开始行动的话，情况会变得如何呢？”他们也许需要一个抓住时机的引擎。